

# Der Lebensrucksack ist immer mit dabei

**Hofübergabe** / Neben rechtlichen und finanziellen Aspekten müssen auch persönliche Vorstellungen, Ängste und Wünsche diskutiert werden.

**GRÄNICHEN** ■ Die Hofübergabe ist für alle Beteiligten ein einschneidender Moment. Wenn rechtlich und finanziell alles unter Dach und Fach ist und die Verträge unterschrieben sind, scheint der Zukunft des Betriebs nichts mehr im Weg zu stehen. Alle Menschen, die an der Hofübergabe beteiligt sind (Landwirt und Bäuerin der übergebenden sowie der übernehmenden Generation), haben aber nicht nur rechtliche und finanzielle Bedürfnisse, sondern auch persönliche Vorstellungen, Ängste und Wünsche, die im Zusammenhang mit der Hofübergabe unbedingt diskutiert werden müssen.

## Ein Missverständnis ist schnell passiert

In diese Diskussionen bringen alle ihren eigenen Lebensrucksack mit, gefüllt mit Lebenserfahrung, Werten, Gewohnheiten, Lebenskultur, Arbeitskultur, Ideen, Wünschen und Träumen. Der persönliche Rucksack prägt die Denkweise, das Verhalten und die Erwartungen von Menschen. Da ist schnell ein Missverständnis passiert, weil es unvorstellbar ist, dass beim Gegenüber der Rucksack so anders gepackt ist oder man noch keinen Gedanken daran verschwendet hat, dass es auch sehr verschiedene Rucksäcke gibt . . .

Die übergebende Generation und die übernehmende Generation stehen an einem ganz anderen Punkt im Leben. Das Lebenswerk Landwirtschaftsbetrieb weitergeben heisst vor allem loslassen, um sich auf einen neuen Lebensabschnitt einlassen zu können. Aushalten, dass die junge Generation vieles anders anpackt, aber auch geniessen, dass es weniger Verantwortung, dafür mehr Freiräume gibt.

## Die Verantwortlichkeiten klar definieren

Den Betrieb übernehmen heisst Verantwortung übernehmen und tragen, eigene Ideen umsetzen und sich dem aktiven Lebensabschnitt widmen. Aus-

halten, dass die Eltern manchmal nicht einverstanden sind, aber auch geniessen, wenn das eigene Lebenswerk wächst. Diese Unterschiede machen es oft schwierig, das Gegenüber zu verstehen, ohne an sich selber zu zweifeln.

Im Landwirtschaftsbetrieb sind die Verantwortungen oft über lange Jahre klar verteilt, die Abläufe und Informationsflüsse sind eingespielt. Mit der Übergabe gilt es neu zu überlegen, wer welche Verantwortung und Kompetenzen hat und wer welche Informationen weitergibt. Die Verantwortlichkeiten für Betriebszweige, Maschinen, betriebliche Abläufe müssen klar definiert sein.

Aber auch vermeintlich «unwichtige Dinge» wie beispielsweise der Garten, der Blumenschmuck am Wohnhaus oder die Hühner für die Selbstversorgung gehören auf die Gesprächsliste. Der Grund ist ganz einfach: Nicht für alle Beteiligten sind die gleichen Dinge logisch!

## Die Rollenverteilung überdenken

War die Partnerin des jungen Betriebsleiters bis zur Hofübergabe noch nicht im Betrieb involviert, braucht es weitere sorgfältige Überlegungen: Wo ist der Platz der jungen Frau im System Familienbetrieb? Welchen Platz, welche Rolle hat die Bäuerin der übergebenden Generation? Mit anderen Worten: So wie am Stammtisch alle zusammensetzen, damit der nächste Gast auch noch einen Platz hat, braucht es auch im Familienunternehmen im übertragenen Sinn ein Stühlerücken. Dass es Zeit und einige Gespräche braucht, bis sich alle an ihrem Platz wohlfühlen, versteht sich von selbst.

Im Alltag ist die Ungeduld manchmal trotzdem gross. Werden Grenzen überschritten, ist es aber erlaubt, sich gegenseitig darauf aufmerksam zu machen. Ändern sich die Rahmenbedingungen, darf auch wieder über die Rollenverteilung nachgedacht werden.



Der persönliche Rucksack, gefüllt mit Erfahrungen, Werten und Gewohnheiten, prägt die Denkweise und das Verhalten von Menschen. (Bild pixelio)

Wohnen und Arbeiten ist auf dem Landwirtschaftsbetrieb sehr eng miteinander verknüpft, und die Übergänge sind in vielen Bereichen fließend. Mehr Reibungsfläche, sprich Konflikte, sind eine logische Folge davon. Klare Abmachungen helfen, trotz Nähe eine gute Distanz zu schaffen, die entlastend ist für die Beziehung zwischen den Generationen.

Unbewusst werden die «geschäftliche Beziehung» und die «familiäre Beziehung» im Alltag vermischt. Spätestens bei einer Hofübergabe müssen diese Beziehungen aber wieder einmal gut entwirrt werden. So haben zum Beispiel unterschiedliche Meinungen zur Betriebsführung nichts mit der persönlichen Beziehung zwischen Vater und Sohn zu tun.

## Nicht alles klappt auf Anhieb

Diese Ebenen bei einer engagierten Fachdiskussion im Griff zu behalten ist eine hohe Anforderung an die Gesprächspartner. Beide tragen aber die Verantwortung dafür, dass eine Diskussion nicht verletzend wird und man sich trotz unterschiedlicher Ansicht gegenseitig als Mensch respektiert. Wird es zu emotional, darf auch eine Pause eingeschaltet werden. Das Gespräch muss aber zu einem späteren Zeitpunkt sicher weitergeführt werden. Findet man auf der fachlichen Ebene keinen gemeinsamen Nenner, müssen das beide Seiten akzeptieren, ohne die persönliche Beziehung in Frage zu stellen.

Kommunikation kann dann gelingen, wenn Bedürfnisse klar formuliert werden, aber auch wenn das Gegenüber genau hinhört und nachfragt. Dazu braucht es genug Zeit und manchmal mehrere Versuche. Vor allem dann, wenn es jemandem schwerfällt, sich auf Gespräche ausserhalb des fachlichen Bereichs einzulassen.

Lisa Vogt Altermatt,  
Hauswirtschaftliches Zentrum  
Liebegg AG